

企業の成果使用

——R.-B. シュミット『企業経済学』第3巻
を中心として——

海道ノブチカ

I 序

シュミットの企業経済学第3巻『成果使用編』においては、第1巻『基礎編』、第2巻『目標達成編』と同様に企業は用具であるという命題をもちいて経済活動の結果である成果が、どのように使用されるのか、また成果が、現実にどのように使用されているのかという点が解明されている。かれは、企業で経済活動をおこなっている人間の非常に個人的な動機によって最終的に企業の目標、すなわち成果使用目標も決定され、目標達成の方策も決まるという考え方を主張している。したがってシュミットは、成果の使用 (Erfolgsverwendung) を特殊な目標達成問題とみなしている。

ところで企業は用具であるという命題によれば、企業において活動している人間は、自分の個人的な目標を成果の使用においてみたそうとする。しかしそのさい、シュミットはつぎの点を強調する。すなわち企業を用具として利用するすべての集団に共通する限界は、制度としての企業の生存という条件の厳守にあるという点である。¹⁾ 企業の用具としての機能は、意識的に損なわれてはならないということが前提とされている。そしてかれは第2巻の場合と同様に、企業の給付能力の維持という要求と個人的な目標との間のコ

1) Schmidt, Ralf-Bodo: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, *Erfolgsverwendung*, Stuttgart 1978, S. 6.

ンフリクトや、目標よりかけ離れた破壊的な影響を目標達成過程より除くことが、企業における管理の問題であると考えている。

ところで第3巻においては、成果使用の問題は、つぎの3つの部分にわけて検討されている。

1) まず第1の問題としてどのような成果使用の形態が存在するかが明らかにされる。すなわち成果使用の代替案が提示される。そのさい同時に、成果使用の決定を制約している条件（経済体制、社会体制、法的な義務の遂行、企業の生存条件の厳守）も分析される。

2) 第2の問題としてかれは、成果を使用するさいのコンフリクトを取りあげている。すなわち使用できる成果は、必ずしもすべての集団の欲求をみたすことができるわけではなく限定されている。また成果の使用においては、企業の目標設定や目標達成の場合よりもより広範に企業の外部の利益代表が関与している。したがって個人内や個人間においてコンフリクトが生じ、これらのコンフリクトは、個人内や個人間において克服されなければならない。

3) 3番目には、企業内のコンフリクトの担い手によって受け入れられ、また企業の外部の利害代表者によっても承認されるような成果使用の体系（Erfolgsverwendungskonzeption）が形成されえないのかどうかという点が検討される。そのさいシュミットは、成果の使用を対立に委ねるのではなく、むしろ包括的な企業政策の一部として「合理化し」、それによってコンフリクトを緩和し、給付促進の刺激をつくり出すことをめざしている。

これらの3点について検討することによって第3巻の特徴を明らかにし、その問題点を指摘することにする。

II 成果使用の代替案

1. 成果概念。成果の使用について論じるためには、シュミットの成果概念についてみる必要がある。企業は用具であるという命題は、成果概念にも反

映しており、かれの成果概念の特色は、企業の担い手がだれであるかによって成果の範囲が異なる点にある。²⁾ このような成果概念は、図1に示されている。

図 1

| 成果の構成要素と 成果の受取人 | | 成 果 の 構 成 要 素 | 成 果 の 額 |
|--------------------|---|-----------------------------------|---------------------------|
| 1. 自己資本出 資者 | a | 配当の支払 (=利益の分配) | 貸借対照表の利益 (= 1_a) |
| | b | 利益の留保 | 税引後の収支的成果 ($1_a + b$) |
| 2. 他人資本出 資者 | | 他人資本利子 (契約にもとづくものと利益にもとづくもの) | 税引後の資本成果 (= $1 + 2$) |
| 3. 国家 | | さまざまな税 | 税引前の資本成果 (= $1 + 2 + 3$) |
| 4. 従業員 | a | 賃金、俸給の支払 (契約にもとづくものと利益にもとづくもの) | 価値創造 (= $1 + 2 + 3 + 4$) |
| | b | 投資賃金 年金などにたいする引当金 | |

(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1, S. 118.

シュミットは、企業は用具であるという命題にしたがって、企業の担い手のみが成果の受取人であるという前提にもとづいている。³⁾ そしてかれは、企業の成果の受取人として経営者、従業員、自己資本出資者、他人資本出資者および国家 (öffentliche Hand) を考えている。⁴⁾ したがって成果使用の基

2) Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1, Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977, S. 117ff.

3) Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, a. a. O., S. 15.

4) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 21.

礎となる成果概念として、まず価値創造 (Wertschöpfung) の概念に着目する。この企業の価値創造を生成の側面より算出するとつぎのようになる。

図 2

| | |
|------------------------------|--|
| 売上げ | |
| + 製品と仕掛品の在庫の変動額 | |
| + 自家使用の自家製品 | |
| <hr/> | |
| = 総給付 | |
| - 原材料, 補助材, 貯蔵品および買入れた商品の消費額 | |
| <hr/> | |
| = 租収益 | |
| + 受取利子とその他の収益 | |
| <hr/> | |
| = 拡大された租収益 | |
| - 有形固定資産と子会社への投資等の償却 | |
| - 貸倒償却 | |
| - その他の費用 | |
| - 費用扱いされている税金 | |
| <hr/> | |
| = 価値創造 | |

(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, S. 21.

また価値創造を使用の側面から算出するとつぎのようになる。

図 3

| | | |
|-----------------|---|-------------|
| 賃金と俸給の支払 | } | 経営者と 従業員 |
| (企業負担の保険料を含む) | | |
| + 年金と共済にたいする引当金 | | |
| + 投資賃金, 利益参加 | | |
| + 配当金の支払 | | 自己資本出資者 |
| + 利子の支払 | } | 他人資本出資者 |
| + 未払利子にたいする引当金 | | |
| + さまざまな税金の支払 | } | 国家 |
| + 納税引当金 | | |
| + 国庫準備 | | |
| <hr/> | | |
| = 価値創造 | | |

(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, S. 21.

ところでこの価値創造の概念は、たんに分析の出発点とされているにすぎない。この概念では、公示された成果の使用 (*offene Erfolgsverwendung*) のみが説明されている。シュミットは、価値創造の計算にはあらわれない隠された成果の使用 (*verdeckte Erfolgsverwendung*) という成果の使用形態も重視する。この隠された成果の使用は、まず第1に垂直的な企業結合において、販売や調達のさいに市場価格と振替価格との間に違いがあることにより生じるものである。それによって価値創造は、縮小される。たとえば多国籍企業においては振替価格を用いることによって利益の移しかえをおこない、租税の負担を軽減したりしている。⁵⁾ 第2に隠された成果の使用は、秘密積立金という形であらわれる。

したがってシュミットは、公示された成果の使用と隠された成果の使用の双方を含む「修正された価値創造」 (*korrigierte Wertschöpfung*) という概念を分析の基礎としている。そして成果の使用を次の4つに類型化している。①公示された成果の分配、②公示された成果の留保、③隠された成果の分配、④隠された成果の留保である。

2. 成果使用の形態。公示された成果の分配は、企業にとっては流動的な手段が企業より成果の受取人に流出したことを意味する。この場合成果の受取人は、すでにのべたように自己資本出資者、他人資本出資者、経営者、従業員および国家である。したがって公示された成果の分配には、配当金、利子、賃金、俸給の支払、従業員の利益参加（労働者全員への現金での分配と経営外の基金への現金での分配）、タフティエーメ、プレミアム、税金などが含まれる。

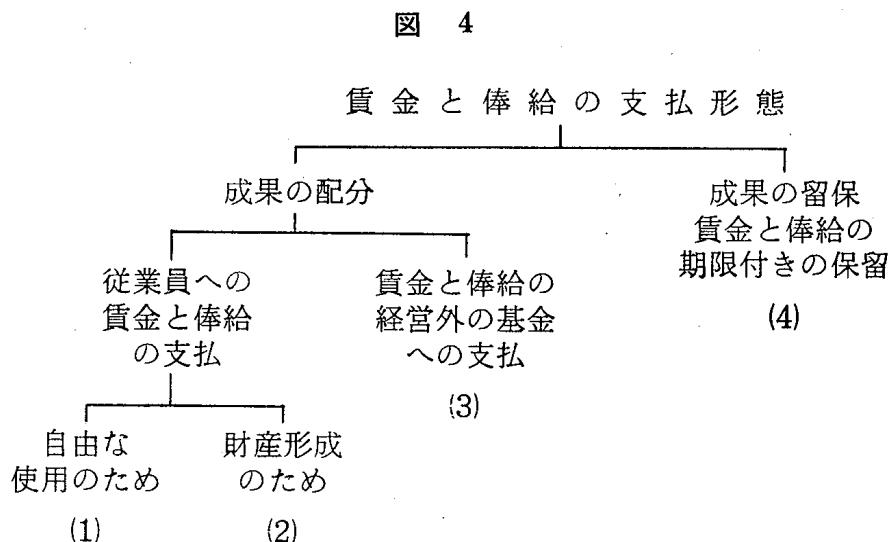
従業員の賃金に関してここで注意したいのは、シュミットが賃金と俸給を決して価値創造の残余部分とみるのではなく費用とみなしており、企業の収益状況とは無関係にみたされるべきものとみなしている点である。⁶⁾ 第1巻

5) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 43.

6) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 32f.

の成果概念においては、自己資本出資者以外に経営者や従業員も企業の担い手となる場合には、経営者と従業員の所得は費用ではなく、成果として扱うことが主張されている。⁷⁾ この点において第1巻と第3巻の間に賃金の把握に関して差異がみられる。

ところで従業員の賃金形態については、投資賃金のさまざまな形態や利益参加の種々の形態が詳しく論じられている。まずシュミットは、賃金の支払形態をつぎのように図示している。



(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, S. 33.

賃金の大部分は(1)の形で直接、従業員に支払われる。他方、(3)の形態は、従業員の社会保険の企業による支払を意味している。従業員の財産形成と結びついた投資賃金は、(2)と(4)の形態において問題となる。

また従業員の利益参加の形態として、つぎの4つをあげている。そのさい利益参加の基礎づけとして、「利益は、『労働』と『資本』によって共同で達成されるものであるという論拠」⁸⁾を用いる。

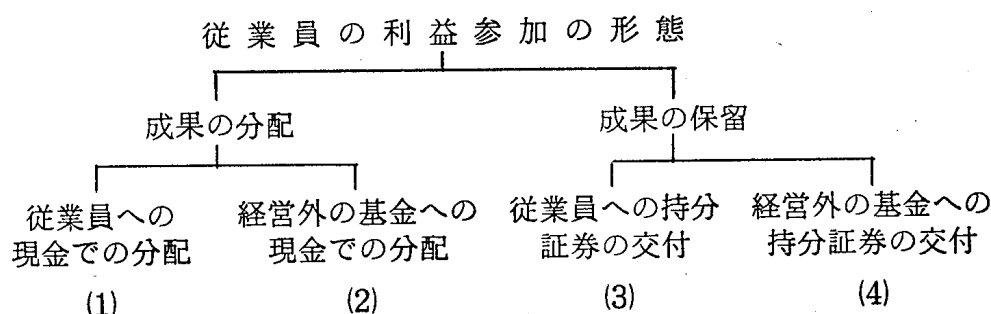
(1)の場合には従業員は、自由に使うことができる。(2)の場合には、一定の

7) Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1, a. a. O., S. 118.

8) Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, a. a. O., S. 36.

凍結期間の経過後、または従業員の退職のさいに支払われる。また(3)の場合には利益参加は、企業によって留保され、投資にまわされる。そして請求権は、一定の凍結期間の経過ののち、または退職のさいに清算される。さらに(4)の場合には経営外の基金が、持分証券の管理をおこなうことになる。そしてシュミットは、これらの投資資金や利益参加についての企業や政党や労働組合のモデルを詳細に比較、検討し整理している。⁹⁾

図 5



(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, S. 26.

つぎに公示された成果の留保には、積立金の形成、利子と税金のための引当金の形成、企業に留保される場合の投資資金や、従業員と経営外の基金にたいして持分証券が交付される場合の利益参加などの形態がある。

積立金の形成は、一般的な危険への対策、および合理化投資と拡大投資のための資金調達、さらに資本維持の目的のためにおこなわれる。資本維持に関してはシュミットは、名目資本維持に批判的である。かれは、貨幣経済にはインフレーションがともなうので、名目資本維持(nominale Kapitalerhaltung)は現実的ではないとのべ、実物資本維持(reale Kapitalerhaltung)を主張する。

商法上の貸借対照表の規定は、調達価値原則をとっているため(1965年からの株式法、第153条参照)、貸借対照表に明示された利益は、実物的な資

9) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 35, 39ff.

本維持を実現していない。したがって価格上昇の場合は架空の利益 (Scheingewinn) が生じる。そこで実物的な資本維持目標を実現するために、より高くなった再調達価値と調達価値の差異が、利益確定ののち資本維持積立金に移されることになる。¹⁰⁾

また公示された成果の留保として図4の(4)にしめされた賃金と俸給の留保がある。この投資賃金という形での成果の留保は、年金のための引当金を意味している。そしてこの引当金は、期限がくるまで企業によって資金調達の手段として利用される。この年金のための引当金とは別に、公示された成果の留保として、図5の(3)にしめした従業員への持分証券の交付がある。

しかし従業員の持株制にもとづく利益参加にたいしてシュミットは、つぎのような問題点を指摘している。すなわち、株式に相場の危険と収益の危険がともなう点と、換金にたいして一定の凍結期間が設定されている場合、それによって従業員が自分に帰属する利益部分を自由に処分できる権利が、非常に制約されるという点である。¹¹⁾

隠された成果の分配は、すでにのべたように公表された決算には成果の分配としてはあらわれないものであり、実現可能な市場価格と実現された振替価格の差異により生じるものである。すなわちコンツェルン内の異常に高い仕入価格や異常に低い販売価格が問題となる。このような方法による利益の移しかえは、税負担の軽減だけではなく、株主への配当金の縮少や、労働者との賃金闘争のためにも利用される。¹²⁾

さらに隠された成果の留保には、いわゆる「秘密積立金」の形成がある。専断的な秘密積立金は、1965年の株式法によって制約されているが、法的に認められた評価の範囲内においても無視できない程の秘密積立金が認められ

10) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 48.

11) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 49, Föhl, Carl: *Erfolgsbeteiligung—die Antwort auf die Krise unserer Sozialpolitik?*, Hilden 1962, S. 37.

12) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 43f.

ている。¹³⁾

以上によって企業の成果使用にたいしてさまざまな代替案のあることが明らかとなった。シュミットは、1971年から1974年にかけて各利害集団のえる部分が、価値創造にどの程度の割合をしめるかを図示している。

図 6

| | 1971 年 | 1972 年 | 1973 年 | 1974 年 | 平 均 |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 賃金、俸給 | 71.3 % | 72.0 % | 73.0 % | 74.3 % | 72.65 % |
| 利 子 | 6.0 % | 5.5 % | 6.9 % | 7.8 % | 6.55 % |
| 税 金 | 11.0 % | 11.4 % | 11.0 % | 10.3 % | 10.93 % |
| 年 次 利 益 | 11.6 % | 11.1 % | 9.1 % | 7.6 % | 9.85 % |

(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, S. 52.

そしてこの表により賃金、俸給部分の増大と利益部分の減少を強調している。すなわちこのほんのごくわずかな利益部分が、従業員の利益参加と増大する租税の要求にたいする源泉であり、また自己資本出資者への配当金と経済的成長のための資金源であり、危険への対策と実体資本維持のために使わなければならないことを強調している。¹⁴⁾

3. 成果使用の限定要因。ところで以上にのべた成果の使用は、さまざまな限定要因によって制約されている。この限定要因には、経済・社会秩序、法的な義務の遂行、企業の生存条件の厳守などがある。現在の西ドイツの経済秩序と社会秩序においては、市場経済とならんで社会的な秩序要素 (soziale Ordnungselemente) が強調されている。このことは、私的所有を社会的に拘束する要求となってあらわれる。¹⁵⁾ したがって、国家の社会政策や分

13) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 51.

14) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 52.

15) 西独基本法第14条第2項は、「所有は義務を包含し、その行使は、同時に公共の福祉に役だたなければならない」ことを規定している。

配政策や判決にもとづいて、企業の経済過程にたいして重大な限定がおこなわれることになる。¹⁶⁾

またさまざまな義務の遂行によっても成果の使用は、制約される。この義務には公示された成果分配義務と成果留保義務や、隠された成果分配義務と成果留保義務がある。まず公示されたものについてみると、その要因には、契約にもとづく分配義務である従業員への賃金の支払と他人資本出資者への利子の支払があるし、また法的な分配義務である税金があるし、さらに留保義務である年金引当金、利子引当金などがある。また隠された分配義務は、コンツェルンにおいて振替価格が強制された場合にみられるし、また隠された成果の留保は、秘密積立金の形成が強制されている場合に生じる。

また成果の使用は、企業の生存条件を考慮することによっても制約される。これは、一般的な危険への準備のための積立金の形成、合理化投資と拡大投資のための積立金の形成、さらに資本維持のための積立金の形成という方法による成果の留保としてあらわれる。¹⁷⁾

以上にのべた使用義務と企業の生存条件がみたされたのちに余剰が存在するならば、それは自由に使用される価値創造の部分である。シュミットは、これをつぎのような形でしめしている。

この自由に処分できる価値創造の使用が、さまざまなコンフリクトを克服

図 7

$$\begin{array}{l}
 \text{年次利益} \\
 + \text{任意の秘密積立金の形成} \\
 - \text{資本維持積立金} \\
 - \text{配当金の保証} \\
 \hline
 = \text{自由に処分できる利益}
 \end{array}$$

(出所) Schmidt: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, S. 29.

16) Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, a. a. O., S. 56.

17) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 58.

する成果使用体系の対象となる。すなわち、この自由に使用できる部分は、まず企業の広範な生存の確保のために用いられるし、自己資本出資者への追加的な成果の分配に使われるし、従業員や経営者へのモチベーションとしてプレミアム、タンティエーメという形で使われる。¹⁸⁾

また先にのべた義務と要求をみたすのに価値の創造が十分でない場合には、「ネガティブな成果使用の範囲」、すなわち成果使用の放棄が必要となる。そこでは積立金の放棄、形成された積立金の取りくずし、配当の縮少や延期、タンティエーメやボーナスの縮少や延期や削除、利子の支払猶予、税金の支払期限の延期などが問題となる。¹⁹⁾

III 成果使用のコンフリクト

以上において成果使用の代替案と成果使用の制約要因が明らかにされた。ところでこの企業の成果の範囲は有限であるため、成果の使用に関してさまざまなコンフリクトが生じる。

ここで企業が用具であるという命題と成果の使用との関係について、つぎの4点に注意しなければならない。すなわち、まず第1に外部のコンフリクトの担い手（特に雇主団体と労働組合）が、個人の目標の基礎となっている動機に影響をおよぼし、その動機を変形する点である。これは雇主団体や労働組合が、一定の成果使用の代替案の有効性を主張することによりおこなわれる。また第2は、貨幣的な目標の充足が、非貨幣的な目標の充足によって取ってかわられる可能性がある点である。このことは、成果の使用が——その貨幣的な内容をこえて——組織的な関連も考慮しなければならないことをしめしている。また第3は、個々の代替案に給付を刺激する働き、すなわち給付モチベーションがあるという点である。さらに第4は、だれが成果使

18) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 60.

19) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 60f.

用コンフリクトの担い手としてあらわれるのかという点である。

まず第1点である個人の動機が、外部のコンフリクトの担い手の価値観によって変形されるという問題についてみることにする。たとえば、預託された有価証券を相続した未亡人は、出資者の代表や銀行やその他の利益代表から宣伝された考えに従うであろう。またどの代替案が有効であるか確信をもてない従業員は、組合の意向に従うであろう。²⁰⁾ 個人的な動機が外部のコンフリクトの担い手により変形されることにより、企業の成果使用は、つぎのような影響をうける。まず第1に企業と利益代表との間でおこなわれる交渉の結果（たとえば賃率交渉の結果）が、企業の成果使用義務を形成し、企業が自由に使える価値創造の範囲を制約するという点である。

第2の影響は、このように動機が外部のコンフリクトの担い手により変形されることにより、すなわち企業内部の個人自身による決定（Selbstbestimmung）のかわりに、企業外部の他人による決定（Fremdbestimmung）がおこなわれ、企業の用具としての機能が制約されるという点にみられる。したがって適切な企業の成果使用体系を形成することによって外部の影響を排除し、「企業は用具であるという命題」の理念を維持できるのか、またはどの程度できるのかという問題が生じる。²¹⁾

つぎに第2の貨幣的な動機の充足と非貨幣的な動機の充足の関係についてみることにする。個人のさまざまな動機は、一般に貨幣的なものを志向している。そしてこれらの動機（たとえば所得をえたいという動機）は、企業の成果使用をとおして直接みたされる。また発展とか称賛とか地位をえたいといった非貨幣的な動機は、成果の分配（たとえば、高賃金による贅沢な生活態度）や成果の留保（たとえば、新しい組織形態や職場の改善）によってみたされることになる。

20) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 65.

21) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 66.

ところでシュミットは、現実において貨幣的な動機の充足が、非貨幣的な動機の充足によって代理される可能性がある点を強調する。このことは、たとえば、とくに従業員や経営者が高い俸給や成果の分配よりも、ヒエラルヒーの中での高い地位を好む点にみられる。しかしこのことは、個人的な目標を充足するさいに成果の使用が関連ないことを意味するのではなく、むしろ成果の使用が企業組織との関連においてとらえられなければならないことを意味している。そのさいシュミットは、この成果の使用と企業組織を結びつけるものが企業理念であるという。そしてこの企業理念が、後でのべる企業の成果使用体系の中心的な指導方針の役割を果たすことになる。²²⁾

また第3の代替案がもつ給付モチベーションにより成果の使用と成果の形成との密接な関係が明らかとなる。さらに第4の点についてみるとシュミットは、企業の担い手とコンフリクトの担い手を区別している。企業の担い手とは、目標設定と目標達成の決定に重大な影響をおよぼし、それによって企業政策をおこなう人々のことである。これにたいしてコンフリクトの担い手とは、自分たち独自の利害か、または——自分が利益を代表している——他の人々の利害を貫徹させようとして成果使用のコンフリクトに関与している人々のことである。したがって企業の担い手であることと、コンフリクトの担い手であることの間には、実際の権限に関して違いがある。²³⁾

ところで企業内に生じるコンフリクトに関しては、まず個人内のコンフリクト (intrapersonale Konflikte) と個人間のコンフリクト (interpersonelle Konflikte) が区別される。個人内のコンフリクトは、企業内の一人一人のコンフリクトの担い手が、自分の個人的な目標のうち企業の成果使用によってどれを優先的にみたそうとするのかを決定しなければならない点にあらわれる。そのさい自己資本出資者、企業管理者、従業員といった個人は、所得、

22) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 65.

23) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 66.

安全性、発展、社会的な公正などの個人的な目標を均衡させる必要がある。

これらの個人内のコンフリクトの克服のためには、たとえば個人目標の現実への適応、決断による決定、規範にもとづく決定などの方法がある。個人目標の現実への適応は、コンフリクトの担い手が、自分の目標構造を現実にあわせて修正する場合にみられる。²⁴⁾ また個人内のコンフリクトは、コンフリクトの担い手が代替案を合理的に相互に比較考量し、決断を下すことによって克服される。これらの個人目標の現実への適応と決断によるコンフリクトの克服においては、代替案の評価は、個人的な信念や経験からみちびかれる。これにたいして規範的なコンフリクトの克服においては、外部の規範や価値表象が代替案の評価の規準として用いられる。このような形態は、先にのべた外部のコンフリクトの担い手によって内部のコンフリクトの担い手の動機が変形される場合にみられる。²⁵⁾

また個人間のコンフリクトにおいては、その克服にさいして内部のコンフリクトの担い手（自己資本出資者、経営者、従業員）だけではなく、外部のコンフリクトの担い手（雇主団体、労働組合）も関与してくる。そして成果使用の問題は、この個人間のコンフリクトにおいて最も強くあらわれる。

この個人間のコンフリクトには、集団内のコンフリクト（*intragruppale Konflikte*）と集団間のコンフリクト（*intergruppale Konflikte*）がある。自己資本出資者に関しては、雇主団体と自己資本出資者の間、および自己資本出資者の集団間に集団内コンフリクトがみられるし、また従業員については、労働組合と従業員の間、個々の労働組合の間（たとえば個々の労働組合と上部機関との間、あるいは競合関係にある個々の労働組合の間）、および従業員の間で集団内のコンフリクトがみられる。²⁶⁾

これにたいして集団間のコンフリクトは、——これは成果使用の問題点を

24) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 95.

25) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 96.

26) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 98ff.

最も厳しくしめしているが——雇主団体と労働組合との間にみられる。この集団間のコンフリクトを克服するための方策として、まず第1に雇主団体と労働組合との間の賃率交渉がある。²⁷⁾ また賃率をめぐる権力闘争や、²⁸⁾ 第3者による仲裁や、²⁹⁾ コンセンサスの形成³⁰⁾などもこのコンフリクトの克服の方策である。企業は用具であるという命題によれば、闘争も平和的な戦略もすべてコンフリクト克服の方策であるが、シュミットは、どのような行動様式が最も適切であるかを成果使用の体系という問題において論じている。

IV 成果使用の体系

シュミットは、コンフリクトの問題との関連において、つぎのような問題提起をおこなっている。すなわち、現実のコンフリクトを原則として克服するような、また成果についてすべての利害集団の利害に応じるような成果使用の「合理的な解決」が、考えられないのであろうかという問題である。³¹⁾ つまりかれは、企業内のコンフリクトの担い手によって受け入れられ、また企業外の利害代表によって承認されるような成果使用の体系の形成について論じている。その目的は、まず第1にすでにのべたように成果の使用を利害の対立にゆだねるのではなく、むしろ包括的な企業政策の一部として合理化し、それによって個人内のコンフリクトや個人間のコンフリクトを緩和することにある。³²⁾ また成果使用体系の第2の目標は、外部のコンフリクトの担い手によって企業内のコンフリクトの担い手の個人的な動機が変形されるのをはばむことにある。さらに第3の目的は、発展とか称賛とか地位といった非貨幣的な動機を充足させる点にある。

27) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 105ff.

28) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 111ff.

29) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 113f.

30) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 117f.

31) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 11.

32) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 119.

この成果使用の体系は、企業の指導理念 (Leitvorstellung) と成果使用目標と成果使用の代替案とその達成の方策、さらに成果使用を限定している要因 (たとえば税金などの義務) から構成されている。³³⁾ そのさいシュミットは、指導理念の内容として「共働者の発展の促進とともに企業の健全な発展をもたらすこと」などを例にあげている。

この指導理念にもとづいて成果使用目標が具体化され、また代替案の順序が決定される。どのような代替案が優先されるかは、企業より所得を獲得することが重視されるのか、または企業の生存と成長に重点がおかれるのかに左右される。³⁴⁾

ところでこの成果使用の体系は、4つの重要な機能を果さなければならない。すなわち生存の機能と所得機能と方向づけの機能と動機づけの機能である。まず生存の機能を果すために成果が留保され、実体資本の維持がおこなわれる。³⁵⁾ すなわちこの機能は、価値創造の一部が合理化投資と拡大投資のために使われることを要求しており、これは、企業が市場でその地位を失わないようにするためのものである。

また所得機能によって出資者と従業員に成果の分配がおこなわれる。³⁶⁾ さらに方向づけの機能によって企業がどのような成果使用の意向をもっているかがコンフリクトの担い手に伝えられる。このような情報によってコンフリクトの担い手の安全性や所得への期待が制約され、コンフリクトの緩和がもたらされる。³⁷⁾ また成果使用の体系は、つぎの場合、動機づけの機能も持っている。たとえば利益参加などの形で給付 (成果の形成) を刺激する場合である。このような動機づけの機能によって企業の成果使用の体系がコンフリ

33) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 122 ff.

34) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 123.

35) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 126ff.

36) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 128f.

37) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 129f.

クトの担い手により承認される程度は、高められる。³⁸⁾

このような成果使用の体系がどのように形成されるかは、だれがその定式化に参加しているかによって決まる。³⁹⁾ かれは、権威的な成果使用体系の定式化と参加的な成果使用体系の定式化をあげている。権威的な定式化においては、優位をしめる企業の担い手の有力な利害にもとづいて成果使用目標とそれを達成するための方策が決定される。また参加的な定式化においては、コンフリクトの担い手によって成果使用目標と達成方法が共同で確定される。そしてシュミットは、参加的な定式化の方が従業員の承認の程度も高まるし、モチベーションも大きくなり、コンフリクトの緩和がもたらされると主張する。⁴⁰⁾

V 結

以上のべたように第3巻においては、第1巻や第2巻と同様に企業は用具であるという命題にもとづいて企業の成果使用という企業事象が解明されている。すなわち、企業の成果使用の代替案にどのようなものがあるのか、また一個人の中や個人間においてどのようなコンフリクトがあるのか、さらにそれらのコンフリクトを対立にゆだねるのではなく、企業政策の一貫として合理化するためには、成果使用の代替案をどのように組合せて成果使用の体系を形成すべきかが論究されている。企業は用具であるという一貫性を保ちながら、目標の設定や目標の達成だけではなく、隠された成果の分配や成果の留保にまでおよんで成果の使用を解明した点は、積極的に評価できる。ただし隠された成果の分配をいかに測定できるのかという問題は残る。

シュミットが企業を用具としてとらえる考え方の背景として、経済政策における政府権限の強化と労働組合の経営参加の拡大をあげることができる。

38) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 130ff.

39) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 133.

40) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 134f.

社会的市場経済原理の枠内において、特に1974年以降、経済政策における政府権限の強化がなされたが、この点は、シュミットの学説では企業を用具として利用する利害集団としての国家の役割を重視する点にあらわれている。1969年の第1巻初版においては、国家は成果の受取人としてはあつかわれていなかったが、第3巻および1977年の第1巻第2版においては、国家も成果の受取人としてあつかわれており、国家や経済秩序が企業事象にあたえる影響や制約が積極的にとりあげられている。

またもう1つの背景として西ドイツの共同決定の現実がある。西ドイツ経済体制の生成を背景とするグーテンベルクにおいては、自律原理や営利経済原理とならんで単独決定原理が、企業の重要なメルクマールであった。グーテンベルクは、「企業」では資本所有者と経営者以外は、経営の決定をおこなうことはできないという。したがって単独決定原理がなくなったり変化したりすると、「企業」という経営形態は、純粋な形を失うと主張し、共同決定権を異物的な範疇としてとらえている。⁴¹⁾

ところが共同決定制にもとづく労働者の権利の拡大が、資本主義経済体制の枠内のものであるにもかかわらず、現在の西ドイツ経営経済学は、労働者の利害をなんらかの形でその理論においてとりあげざるをえなくなっている。このことは、第3巻においては、成果使用の代替案としてさまざまな賃金の支払形態や利益参加の形態をとる点、また従業員間のコンフリクトや出資者と従業員間のコンフリクトを解明する点にあらわれている。そしてこれらのコンフリクトを成果使用体系の形成によって排除したり緩和したりすることによって企業の存続を維持することが企業政策の課題であると説かれている。

しかし、なぜ成果の使用に関して労働者と出資者の利害が対立してコンフリクトが生じるのかを深くほりさげては論究されていない。これは、成果と

41) Gutenberg, Erich: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion*, 19. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1972, S. 505, 509.

しての価値創造が、成果形成面より期間収益—前段階給付—価値創造という差額概念としてとらえられ、成果使用面からは、その差額概念としての価値創造が、配当、所得、利子、税金などに分解する点が、現象面においてとりあげられているからである。成果使用のコンフリクトを緩和するだけでは、問題の把握として不十分であろう。

ところで企業は用具であるという命題は、企業事象を包括的に把握するさいのさまざまな視点のうちの1つであるため、⁴²⁾ この命題は、成果の使用に関してつぎの2つの点で制約されている。

まず第1点は、外部のコンフリクトの担い手が、内部のコンフリクトの担い手に多大の影響をおよぼす場合には、内部のコンフリクトの担い手が自分で企業を用具として使うのではなく、外部のものに方向づけられて企業を用具として使うことになるという点である。すなわち、すでにのべたように「自分自身による決定」ではなしに「他人による決定」という問題が生じる。この場合には、自己の目的のために企業を利用するというシュミットの命題は、制約される。⁴³⁾

この矛盾を解決するためにシュミットは、成果使用体系を形成し、外部のコンフリクトの担い手によって内部のコンフリクトの担い手の個人的な目標が変形されることを極力、防ごうとする。⁴⁴⁾ しかし外部のコンフリクトの担い手（労働組合）の影響を防ぐことが、従業員の利害にとって望ましいことかどうかは疑問である。

用具としての機能が制約される第2点は、企業を用具として利用するすべての利害集団に共通する限界として、制度である企業の生存が妨げられてはならないという枠がはめられている点である。この点は、企業の生存と成長

42) 企業についてのさまざまな解釈に関しては、Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1, a. a. O., S. 53ff. 参照。

43) Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 3, a. a. O., S. 66.

44) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 119, 161.

という目的が重視される点にあらわれている。⁴⁵⁾ すなわち、この目的のために積立金の形成による自己金融をおこない⁴⁶⁾、企業の実体資本の維持されるべきことが主張されているし⁴⁷⁾、また自己金融のためには積立金だけではなく、労働者の賃金も投資賃金や利益参加（持分証券の交付によるもの）という形で留保されることや⁴⁸⁾、秘密積立金が損失をカムフラージュするためのクッションとして形成されることが論じられている。⁴⁹⁾

さらに企業の生存が妨げられてはならないという枠は、成果使用体系のもつ生存の確保という機能に重点がおかれていることにもあらわれている。すなわちシュミットは、プロスのことばを引用して「ある大企業の危機は、共同体の危機、部門の危機、いくつかの大企業の没落の危機、国家全体の経済的・政治的危機をもたらす」とのべ制度としての企業の維持を重視する。⁵⁰⁾ したがってシュミットは、成果使用体系の中では、企業の生存の確保と成長のための成果の留保が、成果使用義務をこえる配当や賃金や俸給の支払に優先すべきであると主張している。⁵¹⁾

また企業維持を重視する側面は、成果使用体系の中に損失の克服策も盛りこむべきことを強調する点にもあらわれている。⁵²⁾ かれは、積立金を取りくずしたり、資本を消耗したのちに損失克服の行動がおこなわれるのでは、あ

45) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 44.

46) 自己金融が他人資本の借入より優れている点に関しては, Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 46, Gutenberg, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Die Finanzen*, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1973, 187ff. 溝口一雄, 森昭夫, 小野二郎訳, 『経営経済学原理』第3巻「財務論」, 千倉書房, 1977年, 206ページ以下参照。

47) 実体資本維持の種類については, Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 47f. 参照。

48) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 48f.

49) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 50f.

50) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 127, Pross, Helge: *Manager und Aktionäre, Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht*, Frankfurt am Main 1965, S. 160f.

51) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 128.

52) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 156ff.

まりにも対応が遅すぎるために、企業政策の一貫として損失の場合の所得や配当などの放棄の順序づけが、あらかじめおこなわれるべきであると主張している。⁵³⁾

以上みたように第3巻においては、企業が用具であるという命題以上に、制度としての企業の存続、維持という点が大前提とされ、それにもとづいて成果使用の問題が論じられている。⁵⁴⁾

53) Schmidt, R.-B.: *ebenda*, S. 156.

54) 第2巻の序において、第3巻の題名は、「成果の分配」であると予告されていたが、実際には「成果の使用」として出版された。企業維持が重視される点に、変更の理由の1つがあるように思われる。Schmidt, R.-B.: *Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2, Zielerreichung*, Stuttgart 1973, S. 6. 吉田和夫監修，海道ノブチカ訳，『企業経済学』第2巻「目標達成編」，千倉書房，1978年，8ページ参照。